

Een lange reis voor de federale overheid?

Een analyse van de cultuur en verwachtingen van het ambtenarenkorps

Willems I., Janvier R. & Henderickx E. (2003) *Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel*. Gent: Academia Press.

De federale overheid vaart nog steeds koers naar een uitmuntende dienstverlening voor de burger en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden voor haar ambtenaren. De organisatiecultuur van de administratie en het psychologisch contract met het personeel spelen op deze tocht een niet te onderschatten rol. In een onderzoeksproject in opdracht van de POD Wetenschapsbeleid namen we de cultuur en de verwachtingen van het federale ambtenarenkorps onder de loep. We nemen u graag mee op dit uitstapje naar de zachte zijde van management in de federale administratie.

De Copernicushervorming streefde naar een overheid die gekend staat als een efficiënte(re) dienstverlener en een aantrekkelijke(re) werkgever. Ook de nieuwe minister van Ambtenarenzaken, Marie Arena, schaaft zich in haar beleidsnota nog achter deze algemene principes. Het verwezenlijken van deze doelstellingen vraagt echter naast structurele ingrepen en aanpassingen aan het personeelsbeleid ook om een cultuurverandering en een nieuw evenwicht in de ruilrelatie tussen overheid en ambtenaar.

Het onderzoek schetst in een eerste deel het gedrag, de normen en waarden van ambtenaren als groep, via een analyse van de huidige organisatiecultuur in enkele federale overheidsdiensten. Hierbij werd de vergelijking gemaakt met de wenselijk geachte cultuur, zoals de topfunctionarissen die definiëren. Beide analyses zijn gebaseerd op gegevens verkregen uit een enquête bij ambtenaren. Ondanks enkele cultuurverschillen tussen overheidsdiensten bleken de oppositionele en de vermijdende cultuurstijlen steeds dominant. Dit houdt in dat medewerkers zich kritisch opstellen en geneigd zijn ideeën van anderen af te breken of zelfs tegen te werken. Constructieve kritiek komt in dit geval minder vaak voor. Medewerkers zijn hierdoor weinig geneigd hun nek uit te steken en proberen niet graag nieuwe dingen uit. Goed werk wordt immers niet beloond, en de kans op kritiek is groot. De vergelijking met de gewenste cultuur toont aan dat de overheid doorgaans nog een lange weg af te leggen heeft van de oppositionele, vermijdende cultuur die nu aanwezig is, naar de gewenste constructieve cultuur, waar zelfontplooiing en persoonlijke groei centraal staan en waar medewerkers positief worden gestimuleerd.

In een tweede luik wierpen we een blik op de ambtenaar als individu met dwingende verwachtingen, door de analyse van het psychologisch contract. Hier werkten we een tweede maal met enquêtes bij een grote groep ambtenaren. De aandacht ging uit naar de verwachtingen van ambtenaren op vlak van beloning, loopbaan en andere facetten van het organisatiebeleid. Ook de ruilrelatie aan werkgeverszijde kwam aan bod. Uit de gegevens blijkt dat ambtenaren zeer hoge verwachtingen hebben van de overheid. Bovenaan hun verwachtingslijstje staat een langetermijnengagement, duidelijke afspraken en voldoende informatie over beleidsbeslissingen. Ambtenaren zijn zelf ook bereid veel terug te bieden, vooral naar openheid en loyaliteit. Ze ervaren wel vaak een schending van hun psychologisch contract: de meerderheid meent dat verwachtingen niet worden ingelost. Vooral de verwachtingen rond beloning, bevorderingsmogelijkheden en feedback blijven vaak onvervuld.

Naast deze beschrijvende analyse zocht de studie naar kritische succesfactoren voor de verwezenlijking van een constructieve cultuur – waarin klant- en resultaatgerichtheid centraal staan – en een evenwichtig psychologisch contract – waar de nadruk ligt op flexibiliteit en openheid. Essentiële elementen die we konden distilleren zijn onder andere een evaluatiebeleid waarin plaats is voor voldoende feedback en constructieve kritiek, een coachende leidinggevende stijl, een gegedene interne communicatie en de participatie van ambtenaren aan het besluitvormingsproces.

*Ingrid Willems
Ria Janvier
Erik Henderickx
Universiteit Antwerpen*